

# عوامل مؤثر بر کارایی بیمارستانها از دیدگاه مدیران مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران

\* حسین سلمانزاده

## چکیده:

بیمارستانها به عنوان مهمترین مراکز ارائه دهنده خدمات بهداشتی و درمانی در سطح کشور در جهت ارتقای سلامتی افراد و اعاده سلامتی به بیماران نیازمند مدیریت علمی و کارآمد در تمام سطوح میباشند. بر این اساس پژوهشی با عنوان تعیین مهمترین عوامل مؤثر بر افزایش کارایی بیمارستانها از دیدگاه مدیران مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران - ۱۳۷۸ انجام شده است. در این تحقیق شاخصهای مؤثر در افزایش کارایی بیمارستانها از دیدگاه مدیران با استفاده از روش توصیفی تحلیلی مورد مطالعه قرار گرفته است. به منظور گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای در رابطه با اهداف پژوهشی تدوین شده و طی آن از تمامی ۱۳ مدیر مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه در مورد عوامل مؤثر بر افزایش کارایی نظر خواهی گردید. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که مؤثرترین شاخص در افزایش کارایی از دید مدیران، متوسط اقامت بیمار (۶۹/۲٪) می‌باشد. مدیران، مؤثرترین عامل بر کاهش نسبت گردش تخت را وقفه در پذیرش بیمار (۸۴/۶٪) و مهمترین عوامل مؤثر بر کاهش هزینه را پائین آوردن هزینه‌های بالا سری (۶۱/۵٪) برقراری دوره‌های آموزشی برای پرسنل، تصمیم‌گیری و اعمال مدیریت صحیح و نظارت و کنترل مستمر ذکر کرده‌اند. مدیران میزان تأثیر فعالیت کمیته نگهداری وسایل و تجهیزات (۷۶/۹٪) و میزان تأثیر فعالیت کمیته مدارک پزشکی را در تحلیل شاخصهای عملکردی (۸۴/۶٪) فوق العاده زیاد دانسته‌اند. آنان همچنین مهمترین مانع بر سر راه افزایش کارایی را فقدان تجربه و سابقه کافی در امر مدیریت بیمارستانها ذکر کرده‌اند.

واژه‌های کلیدی: کارایی - بیمارستان - مدیران

## مقدمه:

همانطور که می‌دانیم امروزه با محدودیت شدید منابع و رشد فزاینده تقاضا روبرو هستیم، لذا لزوم کاهش اتلاف منابع و استفاده مطلوب از آنها بر همگان روشن است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که هر سال مقدار قابل توجهی از منابع کشور در بیمارستانها به علت عدم برخورداری از مدیریت صحیح به هدر می‌رود. بیمارستانها تقریباً بین ۸۰ - ۵۰ درصد هزینه کل بخش بهداشت و درمان را به مصرف رسانده و سهم بزرگی از پرسنل تحصیل کرده در بالاترین سطح را در اختیار خود قرار داده‌اند (جاکوبز ۱۹۹۱).

نظر به اینکه کمبود منابع اعم از نیروی انسانی ماهر و لوازم و تجهیزات گران قیمت، افزایش آرایه خدمات بهداشتی و درمانی را با محدودیت روبرو می سازد، لذا بهترین راه حل بکارگیری صحیح و منطقی منابع موجود می باشد که انجام آن تنها اعمال مدیریت علمی و کارآمد و ارزیابی منطقی از بازده حاصله امکان پذیر نخواهد بود. حال با توجه به اینکه کارایی رابطه بین هزینه و تولید را نشان می دهد، استفاده از منابع بیمارستانها باید از طریق مقایسه باز داده ها نسبت به داده ها به منظور برآورد کارایی سازمان مورد تحلیل قرار گیرد.

لازم به ذکر است که کمتر بودن هزینه یک بیمارستان نسبت به بیمارستان دیگر ملاک کارایی بیمارستان نخواهد بود، بلکه انجام این قبیل مقایسه ها در زمینه کارایی مستقیم (داده به ستاده) مستلزم آن است که داده ها و ستاده های واحدهای مورد بررسی، همانند به یکدیگر بوده یا به منظور آرایه واحدهای قابل مقایسه تعدیل گردد (جاکوبز - ۱۹۹۱).

با توجه به آنچه در بالا گفته شد برای افزایش کارایی بیمارستان باید به کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها از طریق مدیریت شایسته و کارا مبادرت ورزید، و برای انجام این امر ما به بررسی تأثیر عواملی، از قبیل: درصد اشغال تخت، هزینه تخت روز، نسبت گردش تخت، و متوسط مدت اقامت بیمار که مهمترین شاخصهای عملکردی بیمارستان محسوب می شوند از دیدگاه مدیران پرداخته ایم. بدون شک، عامل اساسی در راستای افزایش کارایی با مدیریت و برنامه ریزی ارتباط مستقیم دارد. امیدواریم تحقیق حاضر بتواند گامی در جهت حل این معضل نظام بهداشت و درمان کشور بردارد. این پژوهش به منظور تعیین مهمترین عوامل مؤثر بر افزایش کارایی بیمارستانها از دیدگاه مدیران مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران انجام گرفته است.

### روشنی پژوهشی:

این پژوهش به منظور بررسی عوامل مؤثر بر کارایی بیمارستانها از دیدگاه مدیران مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران به روش توصیفی - تحلیلی صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر تمامی مدیران مراکز آموزشی - درمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران را در بر می گرفت که عبارت بودند از مدیران مراکز آموزشی درمانی حضرت رسول اکرم (ص) - شفایحیایان - شهید هاشمی نژاد - کودکان حضرت علی اصغر سوانح و سوختگی شهید مطهری - حضرت فاطمه (س) - قلب شهید رجایی - شهدای هفت تیر - فیروز آبادی - شهید اکبر آبادی - شهید نواب صفوی - فیروزگر و شهید اسماعیلی.

ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه بود که با مراجعه مستقیم محقق به مراکز درمانی مورد مطالعه به مدیران آرایه و سپس نظرات آنان دریافت گردید. تحلیل داده به طریق دستی انجام گرانت و از روش های آمار توصیفی استفاده گردید.

### یافته های پژوهشی:

تمامی مدیران مراکز تحت مطالعه (۴ بیمارستان عمومی و ۹ بیمارستان خصوصی) مرد بودند و بالاتر از ۴۰ سال سن داشتند. ۲ نفر از مدیران دارای مدرک تحصیلی دیپلم و ۶ نفر از آنان بیش از ۱۵ سال سابقه مدیریت داشتند.



از دیدگاه مدیران مراکز مورد بررسی، موارد زیر به عنوان شاخص‌های افزایش کارایی بیمارستان بیان شده است.

- \* اولویت اول متوسط اقامت بیمار (۶۹/۲٪)،
  - \* اولویت دوم هزینه تخت روز و درصد اشغال تخت (۶۱/۵٪)،
  - \* اولویت سوم نسبت گردش تخت (۴۶/۱٪)،
- همچنین در ارتباط با اولویت بندی هزینه‌بری هر یک از خدمات زیر در مراکز آموزشی و درمانی، مدیران به موارد زیر اشاره کردند:

- \* اولویت اول، هزینه‌های درمانی (۷۷٪)
  - \* اولویت دوم، هزینه‌های اقلام مصرفی (۱۵/۴٪)
  - \* اولویت سوم، هزینه‌های بالاسری (۷/۷٪)
  - \* اولویت چهارم، هزینه‌های تغذیه اولویت چهارم
- آنان عوامل مؤثر در افزایش درصد اشتغال تخت در یک مرکز آموزشی و درمانی را به ترتیب، کیفیت خدمات ارائه شده، موقعیت مکانی بیمارستان، توزیع متناسب تخت در بخش‌ها، و فعال بودن سیستم ارجاع بیان کردند. از نظر آنان عواملی که می‌تواند بر متوسط اقامت بیماران مؤثر باشد عبارتند از: بستری به موقع بیماران (اولویت اول)، کیفیت مراقبت پرستاری (اولویت دوم)، و ترخیص به موقع (اولویت سوم). مدیران فعالیت کمیته‌های نگهداری وسایل و تجهیزات پزشکی و مدارک پزشکی را از طریق تحلیل شاخص‌های عملکردی بیمارستان بسیار مؤثر دانستند. آنان همچنین تأثیر آموزش پرسنل (۹۲/۳٪)، تأمین برنامه‌های مدون و هماهنگ در اداره بخش‌ها (۵۳/۸٪)، تأمین بودجه بیمارستانها در حد استاندارد (۱۳/۶٪)، استفاده از تجهیزات مدرن و پیشرفته (۹٪)، و خودگردانی مراکز آموزشی درمانی (۴/۵٪) را از جمله عوامل مؤثر بر کارایی بیمارستان ذکر کردند.

### بحث و نتیجه‌گیری:

هدف کلی از انجام این پژوهش، بررسی عوامل مؤثر بر افزایش کارایی بیمارستان از دیدگاه مدیران مراکز آموزشی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی ایران بود. بدین منظور با توجه به اهداف پژوهش، مدیران در زمینه عوامل مؤثر بر افزایش کارایی، تأثیر عوامل مختلف بر کاهش هزینه‌ها، تعیین موانع افزایش کارایی بیمارستان‌ها، و همچنین الویت بندی عوامل مذکور مورد پرسش قرار گرفتند که نتایج نظرات آنان و نظر سنجی انجام شده در زیر بیان شده است:

\* مؤثرترین شاخص به منظور افزایش کارایی از دید مدیران، متوسط مدت اقامت بیمار (۶۹/۲٪).

- \* مؤثرترین عامل جهت کاهش بیشتر در هزینه‌ها، هزینه همراه (۶۱/۵٪).
- \* مؤثرترین عامل بر کاهش نسبت گردش تخت، وقفه در پذیرش بیمار (۸۴/۶٪).
- \* مؤثرترین عامل برای به حد استاندارد رساندن شاخص متوسط مدت اقامت بیمار، بستری به موقع بعد از مراحل تشخیصی (۶۹/۲٪).

در مورد افزایش کارایی، (۷۶/۹٪) مدیران فعالیت کمیته نگهداری وسایل و تجهیزات پزشکی و ۸۴/۶٪ آنان فعالیت کمیته مدارک پزشکی را در تجزیه و تحلیل شاخصهای عملکردی بسیار مهم دانستند. مهمترین عوامل مؤثر بر کاهش هزینه‌ها را به ترتیب آموزش پرسنل، تصمیم‌گیریهای صحیح و به موقع مدیر و نظارت و کنترل ذکر کرده‌اند. همچنین مهمترین مانع بر سر راه افزایش کارایی را فقدان سابقه کافی مدیران در امر مدیریت بیمارستانها بیان داشته‌اند.

یافته‌های مربوط به شاخص‌ها و عوامل مؤثر بر افزایش کارایی از دیدگاه مدیران نشان داد مهمترین عواملی که بنظر می‌رسد تأثیر زیادی در این امر داشته باشد، کاهش متوسط اقامت بیماران از طریق بستری و ترخیص به موقع و افزایش درصد اشغال تخت با پذیرش بیشتر بیماران می‌باشد. یافته‌های این پژوهش، همانگونه که انتظار می‌رفت نشان داد که مؤثرترین راه برای کاهش هزینه‌ها، هزینه‌های درمانی، بالاسری، اقلام مصرفی و تغذیه می‌باشد.

افزایش مداوم هزینه‌های بخش بهداشت و درمان، به ویژه در ارتباط با تشخیص و درمان موجب گردیده تا متخصصان علم اقتصاد، مدیران، مسئولان، سهام‌داران بیمارستان‌ها و حتی پزشکان و پرستاران در بسیاری از کشورها از جمله در کشور ما، در پی یافتن شیوه‌های جدیدی برای اداره امور بیمارستان‌ها به منظور محدود کردن هزینه‌ها باشند. بنابراین ضرورت توجه به کیفیت مطلوب مراقبت‌ها حداقل اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

با توجه به اینکه عوامل مختلفی در کاهش هزینه‌ها مؤثر می‌باشند لذا باید برنامه‌های کاهش هزینه ضمن داشتن تداوم بتواند تعادل مناسبی میان کیفیت ارائه خدمات و هزینه‌های انجام شده ایجاد نماید.

به نظر می‌رسد برخی هزینه‌های بیمارستانی بیشتر توسط پزشکان و کادر پرستاری قابل کنترل باشد تا مدیران، در این باره می‌توان به مدت اقامت بیماران و یا چگونگی مراقبت اشاره کرد. نتایج حاصل از نظر سنجی، ضمن تحلیل شاخص‌های عملکردی بیمارستان، فعالیت کمیته‌های ایمنی، نگهداری وسایل و تجهیزات، و مدارک پزشکی را بر افزایش کارایی قابل ملاحظه نشان می‌دهد. این موضوع بیانگر آن است که در مراکز آموزشی و درمانی فعال ساختن کمیته‌های مذکور از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشند.

روش‌های اقتصادی از جمله: آنالیز هزینه‌ها، سود - هزینه، اثربخشی و... که به ارزیابی و مقایسه کمی داده‌ها و ستاده‌ها (هزینه و درآمد) برای نیل به حداکثر اثربخشی خدمات ارائه شده با حداکثر کارایی منابع مصرفی می‌پردازد، گویای این مطلب است که فعال بودن کمیته‌های مذکور استفاده از امکانات موجود، افزایش رضامندی بیماران، اثربخشی خدمات و کارایی عملکرد را ارتقاء خواهد داد.

نکته جالب توجه دیگری که در یافته‌های این پژوهش مشاهده می‌شود، تأثیر عملکرد مدیر در زمینه آموزش پرسنل، تصمیم‌گیری صحیح و به موقع، و نظارت و کنترل است. مدیران در زمینه کنترل و نظارت به جمع‌آوری آمار و اطلاعات و همچنین حضور و غیاب کارکنان توجه دارند و به این موارد اهمیت می‌دهند. چنانچه پرسنل را از باز خورد نتایج حاصله از کنترل و نظارت خود مطلع

سازند، توجه کارکنان را به نتایج و عواقب کارشان جلب نمایند، از تشویق و تنبیه به موقع به منظور کنترل فعالیت‌های پرسنل استفاده نمایند، و در ارزیابی عملکرد آنان از معیارهای عملی و قابل سنجش سودجویند این اقدامات می‌تواند ضمن کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی بیمارستان را موجب شود. این امر به ویژه اگر با برگزاری دوره‌های آموزش حین خدمت برای کارکنان به منظور افزایش دانش علمی و توانمندی‌های عملی و اجرایی آنان همراه شود اثربخشی و کارایی بیمارستان را بیش از پیش بالا خواهد برد. بطور کلی باتوجه به نتایج حاصله در این بررسی، از جمله عوامل مؤثر بر افزایش کارایی بیمارستان می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: استفاده صحیح و مناسب از پرسنل، انتصاب افراد با تحصیلات دانشگاهی در رشته مدیریت خدمات بهداشتی در اداره امور بیمارستان‌ها، فعال ساختن کمیته‌های بیمارستانی و کاهش هزینه‌ها از طریق افزایش ضریب اشغال تخت و کنترل هزینه‌های مختلف راه کار عملی برای افزایش کارایی خواهد بود.

### منابع:

- صدقیانی، ابراهیم. سازمان و مدیریت بیمارستان، انتشارات جهان رایانه، تهران - پاییز ۱۳۷۷.
- امیری، میر سجاد. بررسی تأثیر اجرای طرح خودگردانی در عملکرد بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، پایان نامه فوق لیسانس - دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی - دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۷۶.
- ایران نژاد پاریزی و پرویز ساسان گهر. سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، مؤسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تهران - اردیبهشت ۱۳۷۵.
- تورانی، سوگند. بررسی عملکرد بیمارستانهای آموزشی عمومی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران از دیدگاه مدیریت، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۵.
- سلیمانزاده، حسین. مطالعه عملکرد بیمارستانهای آموزشی و غیر آموزشی، کنگره علمی تحول در اداره امور بیمارستان، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران، آذر، ۱۳۷۵.
- چندلد، فرد، ای. افزایش کارایی مدیریت، ترجمه محمد طلوع و مهدی چمن زار - تهران، ۱۳۷۳.
- فولادی، پرویز. بررسی علل مؤثر در تقلیل درصد اشغال تخت از دیدگاه مدیران و رؤسای مراکز درمانی و آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، پایان نامه فوق لیسانس، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۷۳.
- کازمایر، لئونارد. اصول مدیریت، ترجمه اصغر زمردیان و آرمن مهر وژان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.